

верситете // Роль инфокоммуникационных технологий в совершенствовании системы управления качеством образования: Материалы Междунар. науч.-метод. конф. СПб., 2005. С. 58–60.

3. Кузьмичев В. С., Колпаков В. А., Ланский А. М., Самсонов В. Н. Стратегия формирования в Самарском государственном аэрокосмическом университете внутривузовской системы управления качеством образования // Мониторинг

качества образования: Вестн. учеб.-метод. совета Самар. гос. ун-та. Самара, 2006. С. 14–18.

4. Ириков В. А. Курс лекций по инновационному менеджменту: Стратегический менеджмент. М., 2004. 90 с.

5. Вязгин В. А. Курс лекций по инновационному менеджменту: Управление проектами. М., 2004. 85 с.

6. Международный стандарт ISO 9001:2000 «Системы менеджмента качества: Требования» / Пер. В. А. Качалова. 1999-02-22. 27 с.



*Д. В. Маслов, А. Л. Мазалецкая, К. Стивд*

## ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

•

*D. V. Maslov, A. L. Mazaletskaia, C. Steed*

### The application of models of improvement for management quality increase at Russian university

This article focuses on opportunities of application of prize models at the sphere of quality: models of improvement EFQM, models of Government of RF prize and university quality competition for development of management systems at the sphere of higher education. The authors demonstrate the experience of Yaroslavl State University in the context of international project «MANRU» in integration of EFQM model into the practice of management.

Одна из основных задач высшей школы России — подготовка высококвалифицированных специалистов, которые способны сделать экономику страны конкурентоспособной. Для решения этой задачи наше вузовское образование должно отвечать последним мировым стандартам. Традиции отечественной высшей школы, безусловно, сильны, но имеющийся потенциал необходимо грамотно использовать в современных рыночных условиях, когда любая организация, в том числе образовательная, должна максимально удовлетворять потребности всех заинтересованных сторон. А это, в свою очередь, возможно только при наличии эффективного, качественного менеджмента вуза.

Простым и эффективным инструментом улучшения качества системы управления любой организацией, независимо от формы собственности, сферы деятельности и размера, являются модели премий в области качества. Среди европейских организаций популярна модель Европейской премии качества, разработанная Европейским фондом управления качеством (EFQM). Применение этой модели (EFQM Excellence Model) предполагает не только конкурсную оценку, но и проведение серьезного диагностического исследования и измерения мощности и эффективности управленческого потенциала организации, оценку зрелости системы менеджмента, выявление сильных сторон, а



также областей, где целесообразно проводить улучшения.

### Структура модели EFQM

Модель совершенствования EFQM объединяет две группы критериев — «Возможности» и «Результаты» (см. рис.).

Группа «Возможности» включает в себя следующие критерии:

- 1) лидерство,
- 2) политика и стратегия,
- 3) люди,
- 4) партнерство и ресурсы,
- 5) процессы.

Группа «Результаты» — такие критерии, как:

- 6) результаты для потребителей,
- 7) результаты для работников,
- 8) результаты для общества,
- 9) ключевые результаты деятельности.

Критерии группы «Возможности» помогают понять то, как достигаются результаты, группа критериев «Результаты» включает основные показатели и результаты деятельности компаний — что достигла организация, используя имеющиеся возможности.

Девять критериев модели совершенствования EFQM объединяют 32 составляющие, детализирующие модель. Каждый из пяти критериев группы «Возможности» включает 4–5 составляющих. Например, в критерии «Лидерство» их пять:

1а. Лидеры определяют миссию организации, стратегию ее развития и ценности, демонстрируют на личных примерах свою приверженность культуре качества.

1б. Лидеры вовлечены в деятельность по разработке, внедрению и постоянному совершенствованию системы менеджмента организации.

1в. Лидеры участвуют в работе с потребителями, партнерами и представителями общества.

1г. Лидеры укрепляют культуру совершенствования, вовлекая в этот процесс работников.

1д. Лидеры определяют необходимость изменений и способствуют успешному их проведению.

Все четыре критерия группы «Результаты» имеют по две составляющих. Например, критерий 7 — «Результаты для работников» включает:

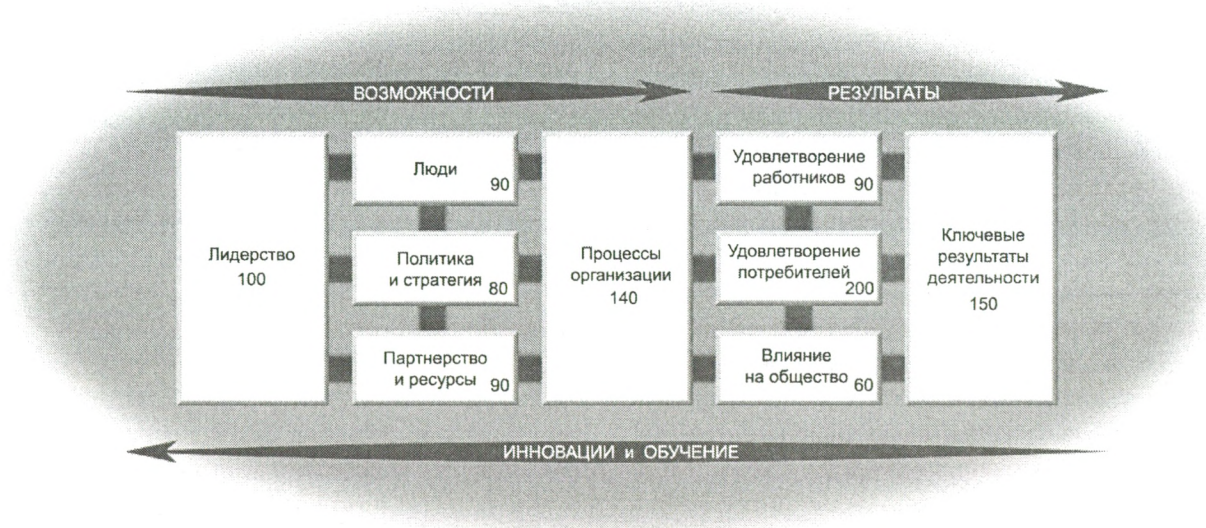
7а. Показатели восприятия персоналом своей работы в организации постоянно измеряются.

7б. Показатели организации по повышению удовлетворенности персонала постоянно измеряются.

Каждая из 32 составляющих соответственно имеет несколько зон охвата (направлений для оценки/измерения). Таких «точек приложения» в модели более 300. Например, составляющая 2а — «Политика и стратегия основана на текущих и будущих нуждах и ожиданиях заинтересованных сторон» состоит из следующих зон или областей для оценки:

2а1. Понимание рынка и рыночного сегмента.

2а2. Понимание и прогнозирование нужд и ожиданий заинтересованных сторон.



Модель совершенствования EFQM®, 1999–2003 гг. (оценка критерия дается в баллах)



2а3. Прогнозирование развития рынка и действий конкурентов.

Стрелки на схеме модели EFQM отражают ее динамический характер. Они показывают, как инновации и обучение помогают улучшить возможности, что в конечном итоге отражается на результатах.

Каждый критерий имеет балльную оценку. Общая сумма по всем критериям составляет 1000 баллов. Вес каждого критерия для каждой организации устанавливается экспертами EFQM и многочисленными пользователями модели и может меняться с учетом накапливаемого опыта и переменами во внешней среде. Группы «Возможности» и «Результаты» имеют эквивалентные максимальные оценки — по 500 баллов, что показывает одинаковую важность как потенциала организации, так и того, насколько успешно этот потенциал реализуется.

### Развитие модели EFQM в Европе

За годы своего существования модель развивалась и немного видоизменялась, развивались навыки работы с ней, проявлялись новые возможности ее использования, и многие организации осознали, что этот инструмент может быть достаточно эффективным для совершенствования их деятельности, в частности, с помощью бенчмаркинга: обмена лучшим опытом, изучения лучшей практики управления. Стали появляться отраслевые модели, в то же время отдельные организации пробовали подогнать модель под свою специфику. Например, в некоторых европейских странах модель EFQM была адаптирована для организаций здравоохранения, государственных и муниципальных учреждений.

В 1999 г. был проведен серьезный пересмотр модели, и из ее названия было удалено слово «бизнес» (до 1999 г. модель называлась «EFQM Business Excellence Model»). Это связано в первую очередь с тем, что многие некоммерческие организации также увидели в модели совершенствования EFQM практический инструмент, позволяющий им строить эффективную систему управления на основе постоянной самооценки, сравнения себя с эталоном и результатами лучших организаций, выявления областей для совершенствования и поиска лучших управленческих решений.

Например, одной из причин, побудившей образовательные организации Великобритании применять современные подходы к управлению, в том

числе модель EFQM, было принятие в 1988 г. «Закона о реформе образования», который сокращал бюджетное финансирование сферы образования и давал школам, колледжам, университетам большую финансовую свободу и независимость при принятии управленческих решений. Таким образом, усилилась конкуренция на британском рынке образовательных услуг, руководителям образовательных институтов пришлось стать менеджерами в полном смысле этого слова и управлять своими организациями как бизнесом. Рынок расставил всех по своим местам — в выигрыше оказались те школы, колледжи, университеты, которые смогли принять бизнес-стиль управления организацией, ориентированный на потребителя, смогли понять и адаптировать современные инструменты и подходы к управлению. И многие успешные организации сферы образования Соединенного Королевства выбрали модель EFQM для построения эффективной, качественной и конкурентоспособной системы управления.

Одним из результатов пересмотра модели в 1999 г. стало выделение в структуре Европейской премии качества отдельной категории для организаций общественного сектора и появление адаптированной версии модели EFQM — «Public and Voluntary Sector Model». Очевидно, что между разными видами, типами организаций существуют многочисленные отличия. В общественном секторе цели, стоящие перед менеджерами, также разнообразны, имеют свою специфику и национальный оттенок. Например, в Великобритании основной акцент делается на построении качественной организации, ориентированной на потребителя, в Италии важна прозрачность и гибкость административной активности, в Германии улучшение качества в общественном секторе ассоциируется с оптимизацией управленческого аппарата.

Организациям сферы образования, которые являются частью общественного сектора, присущи те же специфические черты:

- многообразие разных групп потребителей и заинтересованных сторон, включая государственные и муниципальные органы власти;

- сложные взаимосвязи между заинтересованными сторонами, затрудняющие удержание баланса интересов;

- трудности с определением конечного потребителя, а также с конкретизацией требований и ожиданий каждой заинтересованной стороны;

- часто организации общественного сектора испытывают недостаток финансирования и в то же



время они имеют ограниченные возможности самостоятельно зарабатывать деньги;

— вместе с тем от организаций общественно-го сектора сегодня требуется улучшение качества предоставляемых услуг и повышение эффективности системы управления.

### **Модель EFQM для сферы образования**

На базе модели EFQM для общественного сектора в 2003 г. была создана адаптированная версия модели для высшего образования, разработка которой проводилась в британском университете Шеффилд Халам. Центр интегрального совершенствования шеффилдского университета координирует проект Европейского фонда управления качеством «Качество в сфере высшего образования». В отраслевой версии модели заложен опыт применения модели EFQM в более чем 150 европейских вузах из 20 разных стран, объединенных под эгидой образовательного сообщества «Education Community of Practice».

Университет Шеффилд Халам, в прошлом политехнический институт, в настоящее время насчитывает более 28 тыс. студентов и аспирантов и свыше 3 200 сотрудников. Центр интегрального совершенствования университета под руководством Майка Пьюпаеса активно развивает модель EFQM с учетом специфики сферы образования, консультирует другие вузы Европы, помогая им совершенствовать системы управления и повышать качество организационных процессов на основе модели.

За годы вручения Европейской премии качества несколько представителей образования стали ее лауреатами. Особенно следует отметить британский колледж «Runshaw» (победитель европейского конкурса 2003 г.) Стратегия колледжа в области управления «Лидерство и менеджмент» произвела фурор среди образовательных организаций Европы, применяющих модель EFQM. В колледже «Runshaw» под руководством Бернарда О'Коннелла была разработана уникальная методика применения модели совершенствования, которая позволила достичь прекрасных результатов по многим направлениям деятельности, что по достоинству оценили эксперты Европейской премии качества и коллеги по цеху.

### **Модели совершенствования или премии качества: российский опыт**

В России также с 1997 г. вручается национальная премия Правительства РФ в области качества, в основе ее лежат критерии и модель EFQM.

Российская премия качества не предусматривает отдельной категории для общественного сектора, и отечественные образовательные организации участвуют в конкурсе наравне с коммерческими компаниями. Тем не менее в 2000 г. лауреатом премии Правительства РФ в области качества стал Московский государственный институт стали и сплавов (технологический университет). И впоследствии в 2001 г. на базе этого университета был организован отраслевой министерский конкурс качества для вузов «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов», основанный на модели совершенствования российской премии качества.

Вузовский конкурс качества проводится с целью стимулирования вузов к применению самооценки своей деятельности по критериям, отражающим современные подходы к управлению вузами на основе постоянного совершенствования деятельности. В конкурсе могут принимать участие государственные и аккредитованные негосударственные вузы любого профиля или их филиалы.

Победители конкурса выявляются путем экспертной оценки деятельности вузов-конкурсантов. Экспертиза проводится в два этапа комиссиями экспертов. На первом этапе проводится экспертиза отчетов вузов-конкурсантов «Самооценка деятельности вуза по обеспечению качества подготовки специалистов в соответствии с критериями конкурса Министерства образования и науки России». По результатам экспертизы отчетов определяются вузы, допускаемые ко второму этапу конкурса — обследованию на местах. Основной целью второго этапа конкурса является проверка экспертами объективности представленной в отчете информации.

Критерии конкурса, в соответствии с которыми необходимо описать возможности вуза по обеспечению качества подготовки специалистов и достигнутые результаты, следующие:

- организационная структура вуза и система его управления;
- лидирующая роль руководства;
- политика и стратегия вуза в области обеспечения качества подготовки специалистов;



- использование потенциала сотрудников и обучающихся;
- рациональное использование ресурсов;
- управление процессами подготовки кадров, создания научной продукции, информатизации;
- анализ востребованности выпускников, удовлетворенности потребителей;
- удовлетворенность преподавателей, сотрудников и обучающихся;
- влияние вуза на общество;
- развитие материально-технической базы;
- мониторинг качества и система подтверждения качества.

По результатам экспертизы отчетов всем вузам — участникам конкурса направляются заключения, в которых анализируются их сильные стороны и указываются возможные области улучшения их деятельности, а также итоговые балльные оценки.

Отчеты вузов — лауреатов конкурса и заключения экспертной комиссии передаются в Государственную инспекцию по аттестации учебных заведений России для учета при проведении аттестации и аккредитации вузов.

Среди лауреатов вузовского конкурса — Томский политехнический университет, Сибирский государственный технологический университет, Современный гуманитарный институт, Воронежский государственный архитектурно-строительный университет и другие вузы России.

Несмотря на то что участие вузов в конкурсе добровольное, девятый пункт положения о конкурсе гласит: «Отчеты вузов — лауреатов конкурса и заключения экспертной комиссии будут переданы в Государственную инспекцию по аттестации учебных заведений России для учета при проведении аттестации и аккредитации вузов». Вероятно, этот девятый пункт для многих участников и является первым и решающим пунктом при принятии решения об участии в конкурсе и проведении самооценки. Этот вывод подтверждается еще и тем фактом, что согласно решению коллегии Федерального агентства по образованию от 16 ноября 2004 г. № 3/1 «О разработке и внедрении внутривузовской системы управления качеством образования в высших учебных заведениях» в ближайшей перспективе основой аттестации и государственной аккредитации вузов станет единая система показателей уровня качества образования. Таким образом, наличие внутривузовской системы качества становится необходимым условием существования высшего учебного заведения.

Не хочется думать, что внезапно возросшее число участников, дипломантов и даже лауреатов национальной премии качества в 2004 г. (3 дипломанта и один лауреат) обусловливается только желанием показать государственным экспертам наличие системы менеджмента качества (СМК) в вузе, подтвердить ее эффективность (часто в кавычках) престижным сертификатом (например, ИСО 9001:2000) или красивым дипломом лауреата региональной, отраслевой, национальной, любой другой премии по качеству.

Система ранжирования и балльная оценка премий действительно как нельзя лучше подходят для процедур лицензирования, аттестации, аккредитации. Но далеко не всегда такой подход эффективен для совершенствования, реального улучшения качества и повышения конкурентоспособности. Если мы хотим совершенствовать системы управления (в том числе и систему управления качеством) и улучшать качество образовательных процессов, не ставя главной целью выдачу сертификатов, дипломов, а затем лицензий и т. д., то нам необходимо обратить внимание на обратную сторону медали — рыночную. Практически все руководители вузов отмечают сегодня ужесточение борьбы за потребителя. Привлечь студента именно в свой вуз — задача все более сложная и вместе с тем стратегически важная. Рынок и конкуренция становятся довольно сильными мотиваторами для принятия решения об оптимизации и повышении качества системы управления вузом. Менеджмент вуза, по сути, — это менеджмент крупного бизнеса, методы которого необходимо адаптировать к специфике сферы образования. Но как это сделать?

### Стратегия повышение качества управления в российском университете

Попытка вовлечь вузы России в процесс совершенствования при помощи конкурсов качества — это шаг в верном направлении, но едва ли достаточно эффективный, чтобы решать поставленные задачи. Безусловно, следует разделять конкурсную оценку и самооценку. Диагностическая самооценка по критериям премии качества подразумевает исследование системы управления, определение уровня развития вуза, выявление сильных сторон и направлений для совершенствования. Именно такой подход к применению модели EFQM осваивает сегодня Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова в рамках между-



народного проекта по программе Европейского сообщества «TEMPUS» совместно с британским университетом Шеффилд Халам и Европейским фондом управления качеством.

Ярославский государственный университет (ЯрГУ) был основан в 1803 г., а после революции, в 1924 г., был закрыт, и повторно был открыт в 1970 г. Сегодня ЯрГУ — это 6400 студентов и 402 штатных преподавателя. Университет имеет существенный опыт международного сотрудничества, включая европейские проекты: ACTS (NICE-AC110, EXPERT-AC094), ESPRIT (ENRIN-29591) и IST (HOPE-IST/2000/26271). В 1992 г. в ЯрГУ был открыт первый университетский интернет-центр в России, получивший финансовую поддержку Фонда Сороса. Сейчас университет является членом программы изучения международных отношений Стэнфордского университета.

Инициатива и богатый опыт международного сотрудничества позволили ЯрГУ стать в 2005 г. участником совместного европейского проекта по повышению качества университетского управления. Полное название проекта «MANRU» — Raising Management Quality in a Russian University, (повышение качества управления в российском университете).

Сотрудничество по программе «MANRU» рассчитано на три года. Основные направления исследований в рамках проекта:

- совершенствование управления процессом приема в вуз и трудоустройства выпускников;
- разработка четкой системы управления университетом на оперативном и стратегическом уровнях с использованием модели совершенствования EFQM.

Главная цель проекта — фундаментальная переориентация университетского управления и создание организации, ориентированной на заказчика, где «заказчиком» являются студенты, их родители и работодатели.

Специфические цели:

1. Использование новых процессов управления, ориентированных на заказчика (прием студентов и ориентация на рынок занятости посредством управления учебным планом).
2. Непрерывное совершенствование управления в вузе, включая ректорат, 2 из 9 факультетов и 6 из 27 отделов, с помощью внедрения модели совершенствования EFQM.

Одной из отличительных особенностей проекта «MANRU» является принцип открытости для обмена знаниями и опытом. Любые образователь-

ные организации, поддерживающие и развивающие у себя принципы совершенствования системы управления, могут стать участниками проекта в рамках образовательной сети совершенствования «Learning Network of Excellence». Цели создания этого образовательного сообщества организаторы формулируют следующим образом:

- собрать вместе, объединить партнерские организации в рамках проекта «MANRU» для обмена знаниями по вопросам совершенствования качества управления в учреждениях образования и широкого обсуждения текущих проблем;

- предоставить возможность всем партнерам поделиться опытом, включая положительный опыт, полученный от реализации проекта «MANRU», обменяться мнениями относительно совершенствования систем управления в образовании;

- поддерживать устойчивое развитие знаний и практики в области менеджмента качества в долгосрочной перспективе в образовательном сообществе.

Сотрудничество в рамках образовательной сети под флагом международного проекта «MANRU» предполагает:

- доверие, открытость и честность;
- сотрудничество во имя общего блага;
- взаимное уважение мнений и позиций;
- дух непрерывного обучения и открытый обмен знаниями;
- признание личных и коллективных достижений.

Формат работы сети совершенствования — это периодические встречи, конференции, семинары, в том числе выездные, обмен мнениями через интернет-сайт проекта. Подобный опыт взаимодействия должен оказать положительное воздействие на системы управления всех вовлеченных организаций.

Первое совещание образовательного сообщества «Learning Network of Excellence» состоялось в апреле 2005 г., в работе приняли участие консультанты университета Шеффилд Халам, Европейского фонда управления качеством, представители вузов и других образовательных заведений Ярославля, Иванова, Костромы, Рыбинска, Санкт-Петербурга, а также Центра консалтинга и обучения Всероссийской организации качества.

В июне 2005 г. представители ЯрГУ и образовательного сообщества «MANRU» приняли участие в работе I Международной конференции «Integrating for Excellence» в Шеффилде (Великобритания). Организатором конференции выступил



партнер Ярославского государственного университета — университет Шеффилд Халам. Презентация проекта «MANRU» в рамках конференции вызвала оживленную дискуссию и интерес в первую очередь со стороны специалистов по образованию из стран бывшего социалистического лагеря: Чешской Республики и Литвы, так как наши проблемы, возникающие при построении систем менеджмента качества, во многом похожи.

В июле 2005 г. в Ярославле было проведено второе совещание «Learning Network of Excellence», где были подведены промежуточные итоги реализации проекта. В частности, консультант университета Шеффилд Халам Файона Сазерленд отчиталась о полугодовой работе, проведенной с коллективом университета, по освоению процессного подхода при приеме студентов и управлении учебными планами, а директор Центра интегрального совершенствования Майк Пьюпас в своем докладе осветил методологические аспекты управления процессами и установил стратегические ориентиры дальнейшей реализации проекта. Кроме того, члены образовательного сообщества поделились своим опытом построения систем менеджмента качества вуза.

Очередная, третья встреча партнеров образовательной сети состоялась в декабре 2005 г. в Ярославском государственном университете. За несколько месяцев, прошедших с последнего заседания, интерес к проекту «MANRU» со стороны представителей образования значительно вырос. Сегодня к работе в формате сети совершенствования подключились практически все вузы Ярославля, а численность сообщества возросла более чем в два раза.

Очередной круглый стол был посвящен теме «Совершенствование в системе высшего образования: практические примеры». Представители ЯрГУ рассказали о результатах разработки процесса «Управление учебными планами», полученных в ходе реализации европейского проекта «MANRU». Факультет экономики и управления Ивановского государственного энергетического университета представил доклад об информационной системе для дистанционного образования «Бумеранг», на платформе которой планируется создание бенчмаркингowego ресурса для образовательных организаций. Центр консалтинга и обучения Всероссийской организации качества предложил обновленный список материалов, семина-

ров и тренингов по менеджменту качества для представителей сферы высшего образования. В заключение руководители Ярославского ИПК руководящих работников и специалистов химической и нефтегазовой промышленности предложили для обсуждения свое видение СМК университета как основы совершенствования образовательной деятельности.

Ярославский государственный университет открыт для обмена знаниями и опытом с другими российскими вузами, которые применяют современные подходы для улучшения качества менеджмента и совершенствования своих процессов. Сотрудничество в рамках проекта «MANRU» может быть полезным для выработки эффективных подходов к самооценке и бенчмаркингу в сфере высшего образования. Дополнительную информацию о проекте можно получить на интернет-сайте по адресу: [www.manru.uniyar.ac.ru](http://www.manru.uniyar.ac.ru) или в Ярославле у координатора Анны Мазалецкой по адресу: [manru@uniyar.ac.ru](mailto:manru@uniyar.ac.ru).

## Литература

1. EFQM Excellence Model Higher Education Version 2003. Centre for Integral Excellence, Sheffield Hallam University, 2003. 40 p.
2. Интернет-сайт Европейского фонда управления качеством (EFQM). [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
3. Маслов Д. В., Белокоровин Э. А. Сравнительный анализ мировых премий по качеству // Стандарты и качество. 2005. № 5.
4. Маслов Д., Мазалецкая А., Стил К. Модель совершенствования EFQM для повышения качества управления современным вузом // Высшее образование в России. 2005. № 9. С. 46–52.
5. Маслов Д., Мазалецкая А., Стил К. Модель EFQM в Российском университете // Методы менеджмента качества. 2005. № 12. С. 21–25.
6. Маслов Д., Мазалецкая А., Стил К. Европейская модель EFQM в российском университете // Поволжский вестник качества. 2006. № 1. С. 6–9.
7. Распоряжение Министерства образования Российской Федерации от 26.02.2004 г. № 313-17 «О проведении в 2004 году конкурса “Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов”».
8. Рекомендации по самооценке деятельности организаций на соответствие критериям премий Правительства Российской Федерации в области качества 2004 года // Госстандарт России, 2003.
9. Решение коллегии Федерального агентства по образованию от 16.09.2004 г. № 3/1 «О разработке и внедрении внутривузовской системы управления качеством образования в высших учебных заведениях».